

PERCHÉ POSSIAMO NON DIRCI POST-FORDISTI

Giovanni Costa

Dipartimento di Scienze Economiche - Università di Padova

1. PREMESSA

Il termine post-fordismo viene utilizzato nei significati più disparati, con forti connotazioni ideologiche, sia per quanto riguarda il fordismo che per quanto riguarda il post (Amin 1994). Nella teoria dell'organizzazione il fordismo evoca formule organizzative basate sulla centralizzazione e la standardizzazione in una accezione negativa che trascende le contingenze storiche, sociali, tecnologiche in cui è nato e si è sviluppato, per diventare una categoria politica, una gabbia della mente e della pratica organizzativa. E' vero che ormai quasi nessuno contesta più il fatto che il fordismo sia stato alla base dello sviluppo economico e sociale del secolo e nemmeno che abbia generato costi sociali ed economici, comunque da confrontare con i benefici in un bilancio complessivo. Le posizioni cominciano a differenziarsi quando si afferma l'ineluttabilità di una fuoriuscita dal fordismo e l'avvento di una nuova era post-fordista (Rullani e Romano 1998). Ne conseguono domande di questo tipo "Il fordismo è veramente morto e sepolto? Quali sono i caratteri distintivi del post-fordismo? Siamo veramente entrati nel post-fordismo?"

Il paper si propone di analizzare alcuni parametri di progettazione organizzativa per mettere a fuoco le caratteristiche dell'organizzazione emergente (non necessariamente coincidente con il post-fordismo) e per verificare i punti di discontinuità e di continuità con l'organizzazione tradizionale (non necessariamente coincidente con il fordismo). Saranno utilizzati alcuni casi per dimostrare l'esigenza di qualificare le nuove forme organizzative siano in termini di standardizzazione e rigidità sia in termini di varietà e flessibilità. L'interazione tra i due poli – questa è la tesi del paper - conferisce a tali forme caratteristiche non interpretabili con le formule speculari del fordismo e del post-fordismo.

2. MERCATO E DIVISIONE DEL LAVORO

La *divisione del lavoro* nelle concezioni organizzative tradizionali si pratica e si sviluppa entro l'impresa, mentre la specializzazione tra imprese resta un problema esterno al campo organizzativo e viene assunta come un dato. Nelle concezioni emergenti anche la *divisione del lavoro tra imprese* diventa un campo organizzativo. In quelle più ottimistiche un ruolo rilevante è assegnato all'autorganizzazione, semmai rafforzata con la delimitazione dell'*ambiente* che si trasforma in *territorio*, cioè diviene oggetto di

definizione dei confini (si apre l'impresa, ma si mettono le bandierine nel *suo* ambiente), di selezione degli attori e di parziali strutturazioni che tendono a facilitare i processi aggregativi, la condivisione di risorse materiali e immateriali e a ridurre i costi di transazione (Fiocca 1987, Brandolese e Grando 1987).

(inserire circa qui la Tav. 1)

Per quanto riguarda il *trade off* tra divisione del lavoro *interna* all'impresa e *tra* imprese, un ruolo importante è giocato dalle economie di scala. Nelle analisi delle organizzazioni tradizionali, la spinta verso la grande dimensione integrata era giustificata dalle economie di scala produttive, legate alla rilevanza dell'investimento in impianti e al grado di specificità (idiosincrasia, *firm specificity*) di tale investimento (Williamson 1975). La tecnologia ha abbassato la dimensione ottima minima d'impianto e quindi ha abbassato la soglia dimensionale d'impresa, rendendo possibile e conveniente la nascita e l'affermazione di imprese un tempo ritenute di piccola dimensione (Di Bernardo 1997). Questo non ha cambiato il ruolo delle economie di scala che continuano a essere una delle determinanti della dimensione d'impresa, anche quando si passa da investimenti in impianti a investimenti in risorse immateriali. Come conseguenza, le economie di specializzazione spostano il loro punto di applicazione dall'interno dell'impresa ai rapporti tra imprese, così che la sintesi tra economie di scala e economie di specializzazione si colloca livello di filiera produttiva, senza che per questo cambi il loro ruolo (Nohria ed Eccles 1992). Anzi si accentua il ruolo della specializzazione lungo la dimensione verticale della divisione del lavoro (potere) esaltando l'importanza del controllo di certi snodi critici della filiera produttiva: detto in altri termini, la filiera ha una sua organizzazione che non procede solo in senso orizzontale ma anche in senso verticale ed è quindi tutt'altro che piatta. Infatti, considerando la collocazione dell'impresa nel ciclo che va dalla materia prima e dall'acquisizione degli input produttivi fino alla transazione con il consumatore finale, si individuano fasi dove si concentrano le maggiori opportunità di profitto. Può trattarsi della fase iniziale (mercato degli input finanziari, tecnologici e di materie prime e componenti), della fase terminale (transazione con il consumatore finale) o di quella intermedia (produzione). In taluni settori e in talune congiunture può essere rilevante la collocazione in una delle due fasi estreme, che consentono una scrematura ex-ante ed ex-post del valore prodotto lungo la filiera, soprattutto nella fase centrale della produzione materiale. In altre situazioni può essere ancora

importante il controllo della fase produttiva, nonostante le ricorrenti ipotesi di de-industrializzazione e di de-materializzazione. L'organizzazione della filiera è fortemente influenzata dai differenziali di potere degli attori che si affermano e si riproducono in base alla collocazione delle imprese nelle fasi con maggiore profittabilità della filiera.

Il modello della specializzazione flessibile (Piore e Sabel 1984), che in genere vengono usato per spiegare l'eclissi delle economie di scala in taluni contesti definiti post-fordisti, non sembra intaccare il nesso logico tra economie di scala, economie di specializzazione e dimensione d'impresa (Kogut *et al.* 1992). Lo spostamento della divisione del lavoro dall'interno dell'impresa verticalizzata ai rapporti tra imprese, non impedisce che si verifichi un aumento delle dimensioni di imprese che stanno su un segmento specializzato della filiera ma partecipano a più filiere (si veda come si va ristrutturando il settore delle componentistica nei settori metalmeccanico¹ ed elettronico), è tanto meno che si formino posizioni dominanti che ricreano nella filiera la verticalizzazione negata entro l'impresa (Traù 1999). Gli stessi distretti, argomento forte delle evidenze empiriche post-fordiste, diventano oggi oggetto di tentativi di strutturazione e regolazione, scomodando addirittura i poteri pubblici (per es., la Regione Friuli Venezia Giulia ha varato una legge sui distretti).

3. STANDARDIZZAZIONE

La standardizzazione è la modalità di coordinamento tra attività specializzate attribuita al fordismo (Kelley 1982). Poiché sarebbe difficile sostenere che gli standard non facilitino il coordinamento, qualunque modello organizzativo deve misurarsi con il problema della standardizzazione: l'attribuire all'organizzazione emergente l'assenza di standardizzazione potrebbe rappresentare una forzatura ideologica. Semmai una differenza rilevante può discendere dalla modalità di definizione degli standard. In tanto in quanto la divisione del lavoro si è estesa dall'organizzazione interna ai rapporti tra imprese, il processo di definizione degli standard potrebbe teoricamente passare dalla forma gerarchica a una forma adattiva. Inoltre la finalità della standardizzazione potrebbe passare dalla riduzione della varietà dei flussi fisici di produzione all'aumento delle possibilità di connessione informativa e interscambio tra le organizzazioni [Gaio e Zaninotto 1998, p. 11].

Osservando l'organizzazione emergente, si nota che gli ambiti di ordinamento gerarchico, di regolazione e di standardizzazione non sono scomparsi ma si sono spostati a un livello superiore, per così dire, meta-

organizzativo. Talora sono oggetto di attività regolatorie di enti statuali o interstatuali, altre volte sono definiti in via consensuale mediante accordi tra gli attori, ma più spesso sono il portato di processi di selezione operati da meccanismi competitivi che lasciano spazio all'affermazione di posizioni dominanti. In comune hanno un alto livello di pervasività e talora di irreversibilità. La comprensione del ruolo giocato da questo livello meta-organizzativo non è ancora chiara (Hurley, Kahn e Varian 2000) e dovrà essere oggetto di analisi approfondite, che dovranno impegnare i ricercatori in un sottile processo di interpretazione dei rapporti tra la dimensione macro e quella micro di questi fenomeni. Molte delle analisi disponibili sul così detto post-fordismo si occupano di casi in cui l'aumento della varietà delle soluzioni e dei comportamenti, assunta come espressione di una recuperata autonomia degli attori, è reso possibile da titanici processi di regolazione gerarchica e di standardizzazione ai quali, per coerenza, dovrebbe essere riconosciuto un ruolo positivo. Alcuni tra i più popolari *tools* informatici della nuova organizzazione, che apre spazi di autonomia agli attori, che consente lo scambio di informazioni e cattura la conoscenza, sembrano il risultato di assetti organizzativi che, a giudicare dal ruolo delle economie di scala, della standardizzazione e dei differenziali di potere, si direbbero *fordisti*. E se non si fossero affermati attraverso una selezione, almeno inizialmente, competitiva, bisognerebbe augurarsi che alla loro nascita avesse provveduto una *Authority*, che astrattamente avrebbe potuto crearli migliori di quanto non lo siano se solo una tale entità fosse praticamente in grado di concepire cose del genere.

Il dubbio che dovrebbe cogliere in ricercatori è se la così detta de-regolazione post-fordista non abbia invece generato una regolazione molto più pervasiva, accentrata e sotto certi aspetti irreversibile o faticosamente reversibile. Un esempio: la convenzionale regolazione che ha portato alla contrazione della data a 2 cifre nei computer creando il problema del *millennium bug* aveva in se una inerzia e una capacità di convinzione in grado di travolgere ogni velleità di resistenza individuale, oltre che il semplice buon senso. A livelli più operativo, la banale compilazione di un modulo *on line* da parte di un operatore o di un cliente ha un grado di costrittività intrinseca, sconosciuta a qualsiasi procedura taylorista con eliminazione di qualsiasi margine di discrezionalità e di adattamento (o, semplicemente, di errore) da parte del compilatore. Qualcuno potrebbe facilmente obiettare che si tratta di una costrizione virtuosa in quanto consente una dilatazione praticamente illimitata della possibilità di reperire e trattare informazioni, di abbattere i costi di transazione, di aumentare il potenziale di personalizzazione. Potrebbe anche aggiungere che certe rigidità sono il residuo di una mentalità fordista, dura a morire, e comunque

facilmente superabili se solo si sfruttasse tutto il potenziale delle nuove tecnologie. Ma viene da chiedersi quali investimenti, quali concentrazioni di potere, quali capacità programmatiche sarebbero necessarie per definire meta-standard capaci di rendere meno costrittivi, più adattabili, innovabili e interattivi gli standard, per rendere implementabili le profezie del post-fordismo?

4. ORGANIZZAZIONE INTERNA

Passiamo ad analizzare alcuni parametri di progettazione organizzativa interna. Nell'organizzazione tradizionale il tempo ha sempre avuto uno stretto legame con la problematica di efficienza. Il tempo quale misura del costo di utilizzo degli asset produttivi veniva sintetizzato nel concetto di tempo di ciclo e trattato con un'ottica sequenziale. Nell'organizzazione emergente, il tempo viene associato allo spazio. Ciò consente di considerare l'intero processo (e non le singole fasi, ottimizzate ciascuna separatamente dall'altra) e di rompere la sequenzialità (si veda per esempio il *simultaneous engineering*, il *just in time*). Vengono usati i concetti di *lead time*, di *time to market* che sono sicuramente più ampi e più complessi, ma che non intaccano la sostanziale logica efficientistica. Ci troviamo in una situazione di continuità (Hammer e Champy 1993, Champy 1995, Harrison 1994, Williams e Halsam 1992).

La *one best way*, che sintetizzava la fiducia tayloristica nell'applicazione del metodo scientifico alla definizione dei metodi di lavoro e sanzionava la separazione tra chi studia le soluzioni e chi le applica, viene sostituita *the best practice* un concetto più dinamico, aperto e partecipativo che tuttavia mantiene un primato degli esperti sugli esecutori e facilita sul piano empirico, attraverso il *benchmarking*, l'apprendimento organizzativo e la selezione delle esperienze migliori. Anche in questo caso non sembra esserci una rilevante discontinuità.

Il passaggio dalla mansione al processo non modifica la logica efficientistica, anche se la *lean production*, in quanto produce deverticalizzazione, viene a volte presentata come versione post-fordista dell'organizzazione emergente (Butera e Failla 1992, Manzolini, Soda e Solari 1994). *Il Business Process Reengineering* (Bpr) "è il ripensamento di fondo e il ridisegno radicale dei processi aziendali, finalizzato a realizzare straordinari miglioramenti nei parametri critici delle prestazioni, come i costi, la qualità, il servizio e la rapidità" (Hammer e Champy 1993). Esso utilizza un insieme di tecniche, anche molto eterogenee, non sempre nuove e originali, visto che la progettazione e la riprogettazione organizzativa è legate all'idea stessa di impresa.

I risultati più clamorosi di interventi di *reengineering* si sono avuti in grandi imprese dove la specializzazione funzionale era stata spinta al parossismo, creando una quantità di “lavoro organizzativo” inutile e non produttivo, come conseguenza diretta della razionalizzazione organizzativa. Il *reengineering* esiste in quanto ci sia stato in precedenza un *engineering* (inteso come frantumazione dei processi aziendali) che ha perso di vista l’apporto al risultato economico e che sfrutta i risultati economici prodotti da altri fattori. Molti dei principi e delle soluzioni organizzative tradizionali, si sono consolidati in un’epoca di sviluppo e di crescita. Il *reengineering* emerge in un’epoca di crisi o di decelerazione dello sviluppo. Il mercato come fonte di approvvigionamento di taluni servizi e prodotti intermedi prende la sua rivincita sull’organizzazione, tornando ad essere il luogo dove si realizza il principio della specializzazione con risultati di efficienza, in presenza di certe condizioni, superiore a quella delle soluzioni interne. Ma il *reengineering* non subisce il mercato e ne fa oggetto del suo intervento includendo nel processo da riconfigurare tutta la catena di relazioni che va dai fornitori (*supply chain*) ai clienti e non solo quelle collocate nella “scatola nera” dell’organizzazione. Non sfugge alla logica efficientistica nemmeno la figura del *process owner*. Al di là dell’apparente riscoperta di un ruolo dell’individuo, si tratta di riconoscere l’esistenza di un residuo non dominabile dagli ingegneri di processo e affidato a un soggetto che concentra potere e responsabilità, invocando sia pure al solo livello semantico (*ownership*) i *property rights*. L’organizzazione per processi sembra piuttosto la correzione (l’applicazione corretta) del vecchio modello piuttosto che uno nuovo.

La *learning organization*, cioè la scoperta di processi di apprendimento che investono l’organizzazione e permangono a prescindere dalle contingenze individuali, sembra essere la grande novità delle impostazioni emergenti (Nonaka 1991 e 1994). Indubbiamente ci sono elementi di novità legati all’uso di strumenti psicologici più evoluti e sofisticati. Ma un’idea del genere non era estranea alle *learning curves* applicate ai tempi di ciclo o alle *experience curves* del Boston Consulting Group applicate all’insieme della produzione, anche se si tratta di applicazioni eccessivamente schematiche e deterministiche. Le analogie non riguardano certo l’uso di algoritmi, il cui fondamento empirico e scientifico è facilmente contestabile, bensì di un residuo di apprendimento che non è spiegabile con il semplice apprendimento individuale. Le differenze attengono invece a un apprendimento che non è generato dalla *ripetizione* ma dalla *comprensione*. Nella *ripetizione* si tratta di un effetto apprendimento misurato dalla diminuzione dei costi unitari per effetto di una distribuzione dei costi fissi di *set up produttivo* tra i quali vanno ricompresi

i costi di addestramento. Nella *comprensione* l'effetto apprendimento si misura con i costi di quello che può essere definito il *set up cognitivo*. Questo è legato alle strutture dell'apprendimento, che sono funzione di una certa ridondanza di risorse materiali e immateriale e che non hanno riflessi solo sui costi unitari di una produzione data, ma anche sulla capacità di innovazione e di adattamento dell'organizzazione nel suo complesso (Ciborra e Lanzara 1999).

Un'altra differenza significativa riguarda la concezione dell'organizzazione che nelle impostazioni tradizionali è sostanzialmente *reificata*, mentre nelle concezioni emergenti è di tipo antropomorfo. Nel primo caso si finisce con il negare il ruolo degli individui e delle relazioni sociali, perdendo un elemento fondamentale di ogni organizzazione. Nel secondo caso, si scambia una metafora con "la cosa" e si finisce con l'attribuire all'organizzazione caratteristiche, comportamenti, finalità che non ha e non potrebbe avere. Le due concezioni, sicuramente contrapposte, hanno in comune una eccessiva semplificazione che non contribuisce alla comprensione del fenomeno organizzativo. E non potrebbe essere diversamente data la loro natura ideologica.

5. INFORMAZIONI E SIGNIFICATI

Un elemento che rende problematico lo scenario degli assetti organizzativi emergenti riguarda il problema dei significati. La possibilità di generare una varietà praticamente illimitata di significati dell'azione umana, individuale o organizzata, è una delle novità generalmente attribuite alle nuove tecnologie e alle nuove dimensioni della competizione globale. La domanda di significati è cresciuta in maniera esponenziale in corrispondenza dell'aumento della disponibilità di informazioni. L'informazione totale, ancorché facilmente accessibile, corrisponde a un'assenza di informazioni. Per essere trattata e usata, l'informazione totale ha bisogno di un selettore di significati. E' sufficiente osservare l'evoluzione dei più diffusi motori di ricerca sul Web. Sono nati come portali assolutamente destrutturati e quindi strutturabili dal ricercatore e così sono rimasti almeno fino a quando l'affollamento delle informazioni e la necessità di controllarne l'affidabilità non li ha resi dei labirinti nei quali è facile perdersi, e difficile uscirne con qualche valore aggiunto. Si sono quindi rapidamente trasformati in intermediari di significati, in certificatori di identità e di reputazione, in esche di esche. Su questi generatori di significati si possono riprendere gli interrogativi sul ruolo delle economie di scala. Indubbiamente l'accesso alla rete, o più generalmente alle reti, consente di beneficiare, anche da posizioni dimensionalmente non rilevanti, di

economie di scala cognitive (Di Bernardo 1997). Ma la produzione di significati rende drammaticamente centrali le economie di scala produttive, produttive questa volta di significati. Le concentrazioni in atto in questo settore hanno assunto ritmi e dimensioni, inimmaginabili quando le economie di scala produttive erano riferite agli impianti industriali, e associano gradi elevatissimi di standardizzazione e di soppressione della varietà. L'effetto sulle lingue è il più evidente e forse nemmeno il più inquietante.

Su scala diversa il fenomeno si presenta passando da Internet a Intranet. I sistemi che catturano le informazioni o come si dice, al rischio di qualche forzatura, la conoscenza (Compagno 1999) sono diventati intermediatori di significati con un ruolo regolatore della gerarchia meno visibile, ma proprio per questo più concentrato, più incontrollabile e più pervasivo rispetto al ruolo che aveva negli assetti tradizionali. Questo ripropone in forma diversa il problema della gerarchia. Lo sviluppo dell'informatizzazione aumenta la disponibilità di dati a tutti i livelli dell'organizzazione ma non aumenta di per sé la comunicazione tra i soggetti, la quale ha bisogno di significati più che di dati: l'autorità nella sua funzione simbolica, oltre che esplicitare le finalità dell'organizzazione attraverso la strutturazione gerarchica di problemi, soluzioni e responsabilità, contribuisce a costruire un quadro di riferimento entro cui è possibile ordinare con significato i dati ricevuti ed emessi nei diversi luoghi dell'organizzazione aziendale. Ma questo è compatibile con la deverticalizzazione post-fordista?

6. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Le logiche che presiedono alle scelte organizzative in tema di divisione del lavoro e di coordinamento non sembrano sostanzialmente cambiate per effetto dei mutamenti intervenuti negli ultimi decenni. Gli assetti organizzativi convenzionalmente ricompresi nelle categorie di fordismo e post-fordismo non sembrano essere il portato di categorie logiche diverse. Sembrano piuttosto il manifestarsi di un'unica logica in contesti diversi. Tuttavia l'uso di queste categorie ha assunto una connotazione ideologica che tende a generalizzare situazioni contingenti e quindi a impedire la reale comprensione delle situazioni e degli elementi strutturali in esse contenuti. La specularità delle categorie fordismo e post-fordismo, oltre che la comune natura ideologica, evidenzia la dipendenza (se non la contro-dipendenza) della seconda dalla prima.

I fenomeni su cui si concentra l'attenzione delle analisi che richiedono una discontinuità teorica sono essenzialmente i seguenti:

1. Abbassamento delle soglie dimensionali a livello d'impianto e di impresa
2. deverticalizzazione delle organizzazioni estensione della divisione del lavoro dall'interno della grande impresa all'interno della grande filiera (divisione del lavoro tra imprese)
3. accesso alle economie di scala cognitive, un tempo appannaggio di grandi imprese e di specifiche funzioni organizzative, per le piccole imprese e i singoli individui grazie alle reti.

Di questi fenomeni viene in genere fornita una lettura per lo più descrittiva, in un contesto di positività e di contrapposizione al modello fordista. Come si è cercato di dimostrare, la logica di definizione degli assetti organizzativi non è cambiata, è solo cambiato il contesto di applicazione. Ma se proprio si vuole procedere per modelli, è forse il caso di assumere altri elementi che in ogni caso fanno dubitare, almeno per ora, dell'affermazione di un nuovo modello.

E' stata recentemente proposta una versione di post-fordismo (più specificamente di capitalismo reticolare) che va oltre la semplice utopia o la descrizione enfatica di alcune tendenze e si propone come progettualità forte (Rullani e Romano 1998) che evita sia le derive neo-fordiste sia la destrutturazione del sistema. Si tratta di ipotesi indubbiamente affascinanti che tuttavia potrebbero implicare un grado di regolazione che sembrerebbe negare, piuttosto che implementare, alcuni dei presupposti del post-fordismo. Ma forse siamo già oltre.

NOTE

1 Si veda per esempio Camuffo e Volpato, 1997.

7.BIBLIOGRAFIA

Amin A., 1994, *Post-Fordism: A Reader*. Cambridge, MA. Blackwell.

Brandolese, A., Grando A. 1987. *Deverticalizzazione: opportunità e vincoli derivanti dalle nuove tecnologie*, in Fiocca, R. 1987(a cura di) *Imprese senza confini*. Milano. Etas Libri.

Butera, F., Failla, A. 1992. *Professionisti in azienda*. Milano. Etas Libri.

Camuffo, A. Volpato, G. 1997. *Nuove forme di integrazione operativa: il caso della componentistica automobilistica*. Milano. Franco Angeli.

- Champy, J. 1995. Reengineering Management. The Mandate for New Leadership. New York. HarperBusiness.
- Ciborra, C., Lanzara, G.F. 1999. Labirinti dell'innovazione. Tecnologia, organizzazione, apprendimento. Milano. EtasLibri.
- Compagno, C. 1999. Il management della qualità. Dagli standard al knowledge management. Torino. Utet Libreria.
- Costa, G., Nacamulli, R.C.D. 1996-98. Manuale di Organizzazione Aziendale. Torino. Utet Libreria.
- Crozier, M. 1989. L'entreprise à l'écoute. Paris. InterEditions,
- Di Bernardo, B. 1997. La dimensione. In Costa, G., Nacamulli, R.C.D. 1996-98 (a cura di) Manuale di Organizzazione Aziendale. Torino. Utet Libreria.
- Fiocca, R. 1987. Imprese senza confini. Milano. Etas.
- Gaio, L., Zaninotto, E.1998. Standardizzazione e modelli di produzione post-fordisti. Padova. Cedam.
- Hammer, M., Champy, J. 1993. Reengineering the Corporation. New York. Harper Collins. (trad. it. 1994. Ripensare l'azienda. Milano. Sperling & Kupfer.)
- Harrison, B. 1994. Lean and Mean. The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility. New York. Basic Books.
- Hurley, D, Kahin, B, Varian, H. (a cura di) 2000. Internet Publishing and Beyond. The Economics of Digital Information and Intellectual Property. Boston. Mit Press.
- Kelly, J.E. 1982. Scientific Management, Job Redesign and Work Performance. New York. Academic Press.

Kogut B. *et al.* 1992. The Make or Cooperate Decision in the Context of an Industry Network. in Nohria, N., Eccles, G.R (a cura di) 1992. Networks and Organizations: Structure, Form, and Action. Boston. Harvard Business School Press.

Manzolini, L., Soda, G., Solari, L. 1994. L'organizzazione snella. Milano. Etas Libri.

Nohria, N, Eccles, G.R (a cura di) 1992. Networks and Organizations: Structure, Form, and Action. Boston. Harvard Business School Press.

Nonaka, I. 1991. The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review, November-December.

Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science, 5

Oriani, G. Monti, R. 1996. La reingegnerizzazione dei processi aziendali. In Costa, G., Nacamulli, R.C.D. 1996-98. Manuale di Organizzazione Aziendale. Torino. Utet Libreria.

Piore, M.J., Sabel, C.F. 1984. The Second Industrial Divide. New York. Basic Books. (trad. it. 1987. Le due vie dello sviluppo industriale. Torino. Isedi-Petrini.)

Rullani, E., Romano, L. 1998. Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo. Milano. EtasLibri.

Traù, F. 1999. La questione dimensionale nell'industria italiana. Bologna. Il Mulino.

Williamson, O.E. 1975. Markets and Hierarchies. New York. The Free Press.

Tav. 1 - Organizzazione tradizionale e organizzazione emergente tra continuità e discontinuità

variabili	orgnaizzazione tradizionale	organizzazione emergente	cambiamento
relazione con il mercato	il priorità produzione	della priorità mercato	del è cambiato il mercato più che l'organizzazione
divisione lavoro	del entro le imprese	tra imprese	discontinuità debole
regolazione	centralizzata, gerarchica	auto-regolazione	discontinuità
interno/esterno	<i>make or buy</i>	<i>make or cooperate</i>	discontinuità
confini	ambiente	territorio	discontinuità
unità di progettazione organizzativa	di mansione/funzione ampiezza del controllo	processo <i>process ownership</i>	discontinuità debole dscontinuità debole
procedure	<i>the one best way</i>	<i>the best practice</i>	continuità
tempo	tempo di ciclo tempo sequenziale	lead time spazio/tempo	continuità discontinuità debole
standardizzazione	per via gerarchica finalizzata al controllo della variabilità	per adattamento finalizzata alla connessione informativa	discontinuità discontinuità potenzialmente forte
apprendimento	per ripetizione curve apprendimento (<i>set-up produttivo</i>) informazioni	per comprensione (gestaltico) di strutture di apprendimento (<i>set-up cognitivo</i>) significati	discontinuità di continuità discontinuità

organizzazione	reificata	antropomorfa	?
-----------------------	-----------	--------------	---

1